# 组织情境下明星员工的近端及远端涟漪效应探究：以社会影响理论为框架*

赵锴 [1] 杨润书 [1] 俞溪 [2] 彭格格 [1]

（[1] 中国人民大学劳动人事学院，北京 100872 中国）

（[2] 罗格斯大学管理与劳动关系学院，新泽西州 08854 美国）

**摘　要** 作为组织中重要的战略人才资本，明星员工虽然占组织总人数的比重很低，但却能做出极为突出的贡献。他们不仅凭借自身持续且不均衡的高绩效、高社会资本和高知名度为组织绩效的提升做出直接贡献，还可通过影响其他同事间接助力组织的价值创造活动，即明星员工的涟漪效应。在系统回顾文献的基础上，本文以社会影响理论为框架，分别阐述了组织情境下，明星员工如何对团队内非明星员工及团队整体产生近端涟漪效应，以及如何对团队外同事产生远端涟漪效应，并从人力资源管理实践和明星员工人际特征的角度探究了不同涟漪效应的边界条件。具体而言，我们设计了 3 个研究模块，涵盖 4 个理论模型。本文构建的理论框架不仅有助于学者们更全面、深入地理解明星员工如何对组织的价值创造产生积极或消极的社会影响，还将为中国各类组织的明星员工管理实践提供有价值的建议。

**关键词** 明星员工，涟漪效应，社会影响，人际特征，人力资源管理实践

**分类号** B849:C93

## 1 问题提出

随着经济全球化趋势的加强以及新技术的层出不穷，国家之间、地区之间以及各类组织之间的“人才战争”（talent war）愈演愈烈（Pfeffer, 2001）。特别是那些关乎全局目标实现的关键人才，他们数量稀少，却对其所属国家、地区或组织获取可持续竞争优势至关重要，因此他们往往是人才争夺的重中之重。组织情境下，这部分关键、稀缺的人才被称为“明星员工”（star employee），即组织中少部分具有持续的、不均衡的高水平绩效表现、社会资本以及知名度的员工（Call et al., 2015）。明星员工作为组织重要的战略人才资本，关乎组织长期目标的实现，能够为组织价值的提升做出巨大贡献（沙开庆, 杨忠, 2016; Kehoe et al., 2018; Ployhart et al., 2014）。

通过文献回顾发现，关于明星员工价值的研究主要从三方面展开：第一，明星员工自身具备卓越的技能，能够为组织绩效的提升直接做出贡献（如 Aguinis & O’Boyle, 2014）。第二，明星员工自身的知名度能够帮助企业获取外部资源，或提升企业的美誉度（如 Ployhart, 2006）。第三，明星员工还可向其他同事传递多样化且有价值的信息，同时通过自身榜样行为激励同事进行自我完善、

---

收稿日期：2023-09-18

* 本文受国家自然科学基金项目（72272147）的资助

通讯作者：赵锴，E-mail: zhaok1@ruc.edu.cn

提升业绩表现，从而为组织整体的价值创造做出间接贡献，学者们将这一现象称为明星员工的“涟漪效应”（ripple effect）[①]，其本质是一种嵌入于人际互动过程中的社会影响（social influence），可定义为：明星员工通过与他人直接或间接的人际互动，由近（如团队内同事）及远（如行业内分属不同组织的员工）地对不同影响对象的认知、情感或行为产生影响的过程（Azoulay et al., 2010; Kehoe et al., 2018; Zucker et al., 1998; 马君, 闫嘉妮, 2017）。从研究进展来看，学者们对于明星员工前两方面的价值已做了深入研究，且形成了“以积极效应为主”的一致看法。但是，关于明星员工涟漪效应的研究尚不充分（Call et al., 2015），积累的实证证据也并不一致（如 Call et al., 2021; Grigoriou & Rothaermel, 2014; Li et al., 2020; 李宁, 赵海临, 2019; 马君 等, 2022），且存在以下两个未解决的问题：

第一，明星员工涟漪效应的影响对象包含哪些？考虑到明星员工广泛的知名度与丰富的社会联系，其社会影响范围不仅局限于目前所关注的与明星员工一同共事的非明星员工（Call et al., 2015），明星员工所属团队整体，甚至团队以外的同事，都有可能成为潜在的影响对象。

第二，造成明星员工涟漪效应实证证据不一致的边界条件是怎样的？考虑到现有研究已证实明星员工的涟漪效应存在“双刃剑”影响（即同时对他人产生积极和消极两方面影响；如 Call et al., 2021; Li et al., 2020），学者们应进一步探索其边界条件。目前，这方面的研究尚处于起步阶段，对于“应采取何种管理制度或措施，以及影响主体（明星员工）具备何种个体特征，才能扩大明星员工的积极涟漪效应、减弱其消极涟漪效应？”这些问题未能给予解答。

鉴于此，本文以“社会影响理论”（Moscovici, 1976; Tanford & Penrod, 1984; Turner, 1991）为核心框架，分别阐释了组织情境下，明星员工的近端与远端涟漪效应，详细分析其作用机制，并着重从“管理实践”和“明星员工人际特征”的视角探讨相关“双刃剑”涟漪效应的边界条件，不仅从理论层面揭示了先前实证研究结果不一致的原因，还有利于实践者设计更合适的管理制度，创造更有利的人际氛围，以充分发挥明星员工作为战略人力资本的价值。

## 2 研究现状

### 2.1 明星员工的定义及属性

来自不同学科领域的学者们对明星员工提出了多样化的定义及操作化方法。总体而言，大多数定义都会涉及高绩效这一属性。Aguinis 和 O’Boyle（2014）通过对过往文献系统的综述发现长期卓越的绩效表现是明星员工区别于其他员工最明显的特征。关于明星员工的其他属性，不同学者有着不同的观点，例如，Groysbergd 等人（2008）认为明星员工不仅具备高绩效，还须在劳动力市场具有高知名度；Oettl（2012）从生产力、助人性两个维度将明星科学家分为三类：行家、孤狼、全明星；Grigoriou 和 Rothaermel（2014）按照生产力、社会关系两个维度将明星员工分为关系型明星、

[①] 也称“同侪（或同伴）效应”、“溢出效应”；本文选择“涟漪效应”一词，是因为它更为精准地刻画了明星员工的社会影响由身边同事逐步扩散到所属团队整体，进而突破团队边界，波及组织中其他团队的员工，直至突破组织边界，扩散至同行业其他组织的员工的全过程。

生产力明星以及全明星；Kehoe 等人（2018）则从外部地位、任务绩效两个角度将明星员工划分为地位明星、绩效明星与全能明星。

综合前人研究成果，Call 等人（2015）提出的明星员工的定义及属性被学术界普遍接受，即明星员工是组织中能够表现出持续的、不均衡的高绩效、高知名度、高社会资本的少数员工。（1）绩效属性包含任务绩效与周边绩效两部分：前者是以完成任务为目标的角色内行为；后者是为组织整体利益最大化而采取的角色外行为（Borman & Motowidlo, 2007）。（2）知名度指员工的绩效表现在多大程度上可以被他人观察到（Kehoe et al., 2018）。（3）社会资本是个体基于在社会网络中的独特位置（如中心度、结构洞）而获得的资源。此外，根据该定义，明星员工以上三项属性必须符合持续性、不均衡的高水平两项标准。“持续性”是指明星员工的高水平表现能够长期维持，而不仅仅是依靠运气取得昙花一现的成果。“不均衡的高水平”指明星员工在特定属性的表现远超其他人。

上述三项属性不仅是定义明星员工的核心要素，也是明星员工对同事产生涟漪效应的基础。例如，明星员工的高绩效能够激励其他员工进行自我提升（Lockwood & Kunda, 1997）；劳动力市场知名度较高的明星员工能够降低同事的离职率（Groysberg & Lee, 2010）；处于知识网络核心位置的明星员工能够通过分享知识提升他人的创新绩效（Grigoriou & Rothaermel, 2014）。

### 2.2 明星员工涟漪效应的研究回顾

从涟漪效应的形成视角分析，目前研究所涉及的前因主要包含四类：第一，明星员工的身份。它是指某位员工是否具备明星员工的关键属性，且与该属性相关的外在表现是否被他人有效感知，并对他人产生影响。例如，部分学者探究员工的高绩效属性通过引发其他员工（如 Campbell et al., 2017; Kim & Glomb, 2014; Lockwood & Kunda, 1997; 王小予 等, 2019）或领导（如 Khan et al., 2018）的社会比较而产生影响。第二，明星员工的数量。对这一特质的研究既关注明星员工的绝对数量（如 Downes et al., 2021），也有学者关注明星员工在团队中的占比（如 Call et al., 2021）。特别需要说明的是：明星员工数量这一特征在对同事绩效产生影响的同时，也会对群体绩效产生影响，例如，Groysberg 等人（2011）发现，高地位明星的占比与组织整体绩效呈倒 U 型关系。第三，明星员工的个体特征。当前研究中涉及的特征主要是一些外显的个体差异，包括明星员工的地位（Prato & Ferraro, 2018）、专业知识广度与合作技能（Kehoe & Tzabbar, 2015）、社会网络中的位置（如中心度；Li et al., 2020）等。第四，明星员工的行为。已有研究中涉及的行为表现主要包括明星员工的帮助行为（Oettl, 2012）、合作行为（Azoulay et al., 2010; Grigoriou & Rothaermel, 2014）、暂时缺席（Chen & Garg, 2018）、离职（Tzabbar & Kehoe, 2014）等。

关于明星员工涟漪效应的影响对象，按照由近及远的辐射顺序，可划分为近端、远端、超远端，如图 1 所示：（1）对于近端涟漪效应，主要关注对象为明星员工所属团队整体及其成员，具体来说：在个体层面，关注明星员工身份对团队内的非明星员工心理状态与行为的影响；在团队层面，主要关注明星员工人数占比对团队整体氛围和结果的影响。（2）对于远端涟漪效应，主要关注对象为与明星员工同属一个组织但分属不同团队的同事。（3）对于超远端涟漪效应，主要关注对象

为与明星员工同属一个行业但分属不同组织的人员，但这一影响已超越组织边界，不属于本文所关注的范畴。

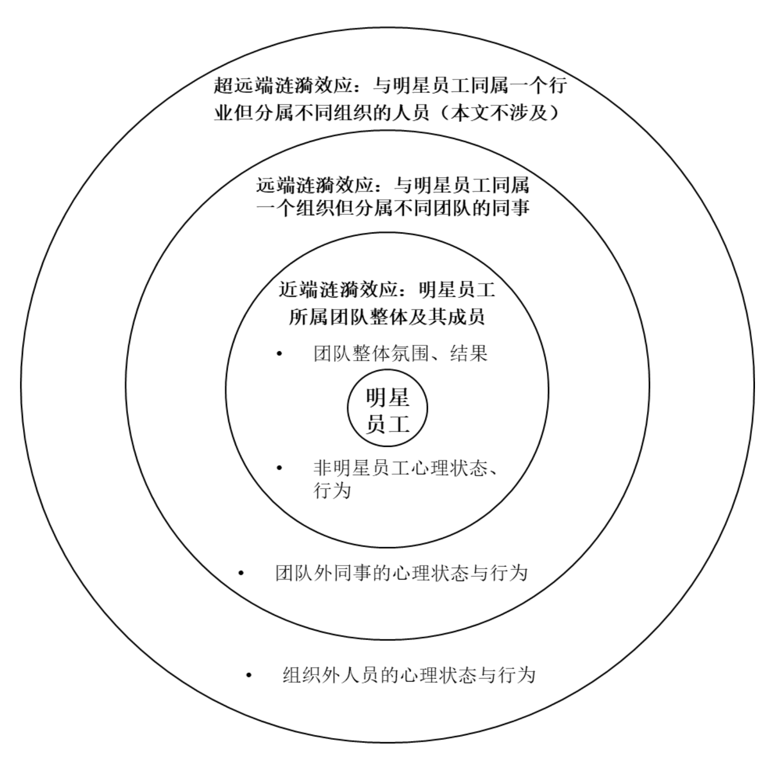



图 1 明星员工近端、远端与超远端涟漪效应示意图

目前，已有的关于明星员工涟漪效应的研究主要关注三类影响对象：非明星员工、其他明星员工以及直接领导，其中涉及最多的影响对象是非明星员工。

### 2.2.1 明星员工对非明星员工的涟漪效应

明星员工对非明星员工涟漪效应的研究，主要基于七个理论视角：社会学习理论、社会比较理论、社会信息加工理论、资源依赖理论、知识转移、锦标赛理论、马太效应。具体而言：第一，社会学习理论（social learning theory）认为，明星能够通过影响非明星的自我效能感进而影响其绩效，其主要的机制就是观察式学习（observational learning）。普通员工往往将高绩效员工视为榜样加以效仿学习，更多的高绩效员工意味着更多的榜样，这种有益的学习资源能够促进普通员工隐性知识或技能的增加，进而提升其自我效能感与绩效水平（如 Downes et al., 2021）。第二，根据社会比较理论（social comparison theory），Lam 等人（2011）的研究发现普通员工的上行比较可能会引发对高绩效员工的嫉妒，进而对其自尊产生威胁，促发对高绩效员工的人际伤害行为。第三，基于社会信息加工理论（social information processing theory），明星员工不仅能通过帮助非明星员工的方式促进其产出质量的提升（Oettl, 2012），同时他（她）还能凭借自身影响力成为营造优良氛围的主导力量。当明星员工在团队中所占的比例较高时，有利于营造追求卓越、相互学习的团队氛围，从而使非明星员工有更多机会借鉴、探索高效的方法，进而提升绩效（如 Call et al., 2021）。第四，根据资源依赖理论（resource dependence theory），由于明星员工掌握着丰富的知识与资源，具有较高的权力与地位，非明星在与明星协作完成工作时会越来越依赖明星，进而减少自身的探索与创新

行为（Kehoe & Tzabbar, 2015; Li et al., 2020）。当然，这种依赖效应会伴随明星的离职或缺席而减弱。例如，明星的暂时缺席有助于非明星形成新的学习与工作惯例，提升相互协作能力，使得明星回归后的团队绩效高于明星离开前的水平（Chen & Garg, 2018）。此外，明星科学家的离职会破环既有的组织惯例，不利于其他技术人员开展利用式学习，但在另一方面有助于他们打破知识边界，不断进行探索式学习（Tzabbar & Kehoe, 2014）。第五，从知识转移视角（perspective of knowledge transfer）看，当非明星与明星建立联系时，非明星可共享明星掌握的丰富、多样的信息与资源，从而提升自身的能力与绩效。已有研究表明，通过合作共事的方式，明星员工可将重要的、高质量的知识传递给非明星员工，进而提升非明星员工的创新绩效（Grigoriou & Rothaermel, 2014）、产出质量（Azoulay et al., 2010）以及成为新明星的可能性（Liu et al., 2018）。第六，锦标赛理论（tournament theory）认为，通过竞争提升效益能否取得成效的关键在于竞争对手之间的相对实力差距。如果明星与非明星能力相差悬殊，竞争或激励机制的引入反而会降低非明星的努力追赶水平。例如，一项经济学研究表明，职业高尔夫球联盟的赛事中，在有泰格尔·伍兹（国际高尔夫球领域的顶尖球手）参加的比赛中，其他选手的成绩显著低于他们在没有伍兹的比赛中的成绩（Brown, 2011）。第七，根据马太效应（matthew effect），具有高地位的明星员工在资源积累方面具有优势，而且当他们利用这种优势不断取得优异绩效后，会进一步吸引更多的资源（Merton, 1968）。在整体资源有限的前提下，亟待支持的非明星所能获得的资源将进一步缩减，从而形成“强者愈强，弱者愈弱”的循环。有研究表明，当组织新聘用员工的地位越高，在职多年的老员工的绩效下降幅度就越大（Prato & Ferraro, 2018）。

基于以上七个理论视角所得出的明星员工涟漪效应的实证结果并不一致，因此，学者们分别从明星因素、非明星因素、明星与非明星的共同因素以及情境因素四个方面阐释积极或消极涟漪效应的边界条件。一些典型的研究案例如下：第一，以明星因素作为边界条件。相比于在资源获取和技术方法方面提供支持，明星员工在概念反馈（即评论和建议）方面提供的建议对非明星员工的绩效影响更大（Oettl, 2012）。第二，以非明星因素作为边界条件。Downes 等人（2021）基于目标定向理论发现，当观察到表现优异的明星同事时，绩效证明目标导向较强的个体倾向于将明星视为比较对象，进而降低了自我效能感与绩效表现，而绩效证明目标导向较低的个体则倾向于将明星视为学习榜样，进而提升了自我效能感与绩效表现。第三，以明星与非明星共同因素作为边界条件。Lockwood 和 Kunda（1997）的研究发现，当明星员工擅长的领域与非明星相关时，非明星才会将自己与明星员工进行社会比较，其自我观点才可能会受到影响。第四，以情境因素作为边界条件。Lam 等人（2011）的研究表明，在具有合作性目标的团队中，由于明星的高绩效对团队整体目标的实现有利，非明星不太可能对明星做出人际伤害的行为。

### 2.2.2 明星员工对其他明星员工的涟漪效应

目前，关于明星员工对其他明星员工涟漪效应的研究数量较少，主要基于以下两大理论视角：第一，从协作效应（coordination effect）看，明星员工往往具有较高的知识与技能，在完成工作时，不同明星之间可以形成知识和技能的互补，也能够为彼此提供帮助与指导，从而有助于提高彼此的

工作绩效（Chen & Grag, 2018）。第二，根据社会比较理论，社会比较会导致地位分化，而大量明星员工的存在会导致人际间的地位差异变小，众多明星员工会因此感到不安，导致他们之间的关系变得紧张，同时，明星员工的地位之争会阻碍信息分享与团队合作。因此，当明星员工在团队中的占比超出一定数量后，明星之间会产生激烈的竞争，破坏既有的协作分工体系（Groysberg et al., 2011; Swaab et al., 2014）。

明星员工之间的涟漪效应可能受到他们共同因素的调节作用。已有研究发现专业相似性可能是重要的边界条件：根据社会比较理论，低水平的专业相似性能够降低明星员工之间的社会比较，从而削弱这种比较可能引发的负面影响（Groysberg et al., 2011）。

**2.2.3 明星员工对直接领导的涟漪效应**

明星员工对直接领导涟漪效应的研究以理论讨论为主（马君, 吴洁, 2019; 马君, 张锐, 2019），尚缺乏实证检验支持，且大多关注下属绩效属性的影响，对知名度、社会资本两大属性关注不足。这部分研究主要采用以下三个理论视角：第一，根据社会比较理论，明星员工的高绩效会降低领导者的心理安全感，引起领导对明星下属的嫉妒，促使领导采取针对明星员工的社会阻抑（social undermining）行为（Leheta et al., 2017; 赵梦楚, 陈志霞, 2019），目前这一视角的研究以理论探讨为主，缺乏实证证据。第二，根据社会支配理论（social dominance theory），基于等级的社会结构使得占支配地位的群体（领导）相对于从属群体（员工）拥有更多优势，而高绩效下属则会使领导感受到支配地位受到威胁，从而导致其对绩效优异的下属进行辱虐管理（Khan et al., 2018）。第三，根据资源保存理论（conservation of resource theory），下属的高绩效属性有利于激发领导的积极情感，提高领导的资源感知，从而增加对下属的授权，但过高的绩效表现又会让领导感受到地位威胁，带来资源损失风险，从而使领导减少对高绩效员工的授权（易明 等, 2021）。

进一步，学者们还从领导因素、明星因素、领导与明星共同因素及情境因素四方面探索这一涟漪效应的边界条件。例如，当领导具备仁慈特征时，他们更倾向于以部门或组织整体利益为出发点，即使有嫉妒心理，也不太可能做出伤害行为（Leheta et al., 2017）；高胜任力下属自身的热情（warmth）特质也会影响领导的反应，当下属胜任能力强且表现得热情、乐于助人时，领导因嫉妒而产生的辱虐管理就会减弱，反而会更多地进行自我提升（Yu et al., 2018）；上下级关系质量较高时，领导会将下属的高绩效看作有利于自己的资源，因而更容易产生积极情感，从而增加对员工的授权行为（易明 等, 2021），此外，组织规范也会影响领导对明星下属的反应，如果领导者意识到人际伤害行为与组织的伦理规范不符，他们就不太可能对明星下属做出侵害行为（Leheta et al., 2017）。

综合以上文献，我们绘制了“明星员工的涟漪效应研究现状概览图”（图 2），如下：

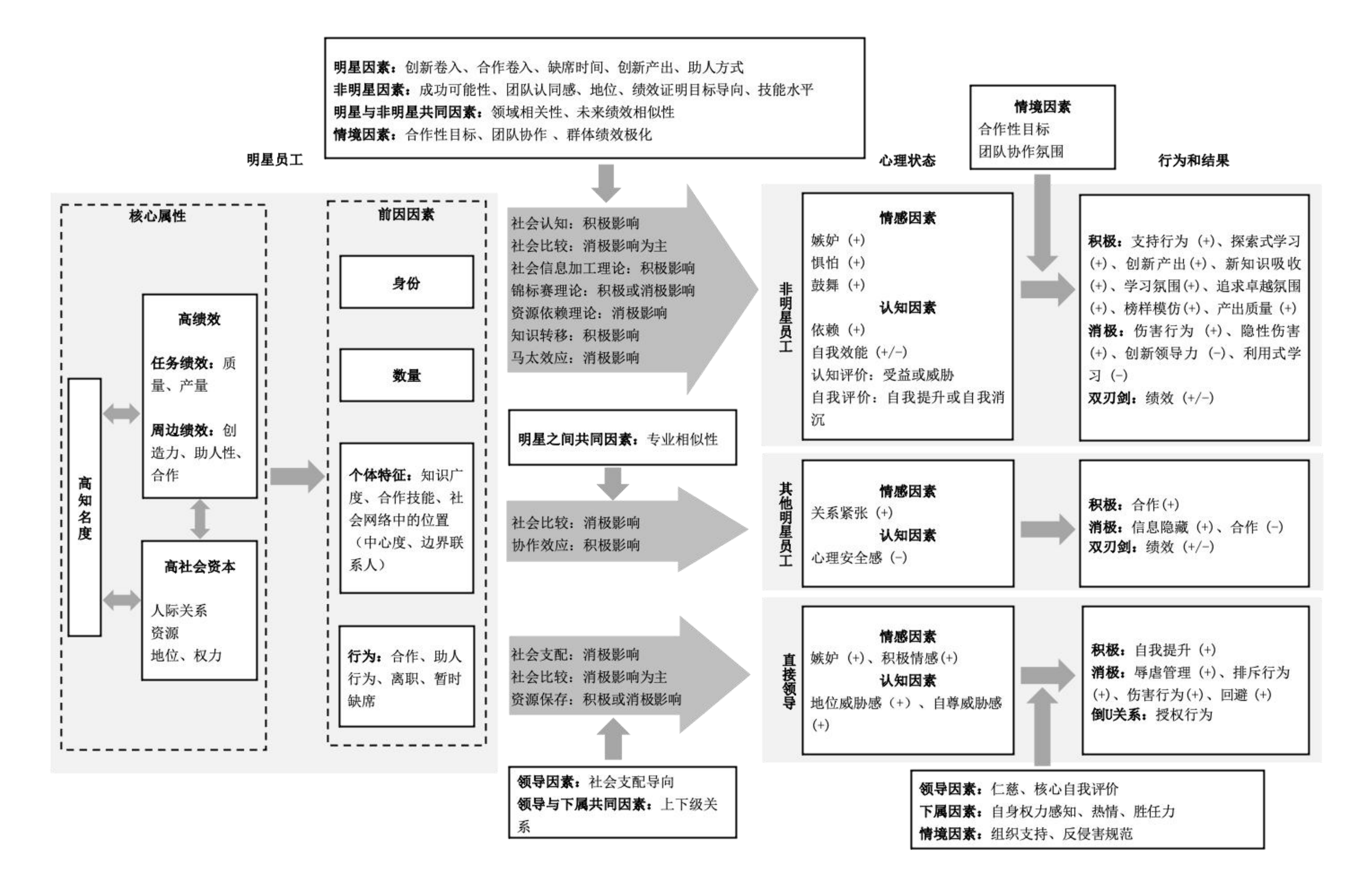



图 2 明星员工的涟漪效应研究现状概览

注：“+”表示正向关系，“-”表示负向关系

### 2.3 研究进展分析与评述

通过系统的文献综述，我们明晰了明星员工涟漪效应这一研究领域的进展情况，并将问题提出部分提出的“两个未解决的关键问题”细化为值得进一步研究的三个方向。

第一，目前关于明星员工涟漪效应的研究主要集中于“明星与非明星”之间的二元关系，少有研究关注明星员工对其所属群体的影响，更缺乏对其“远端涟漪效应”（即对认识明星但并不与其一起共事的人员的影响）的探索。首先，明星员工影响个体和影响群体的理论机制是不同的：前者主要从二元关系的视角揭示明星员工通过社会比较、社会学习、社会认同等过程对同事施加社会影响；后者则是从信息加工（De Dreu et al., 2008; Salancik & Pfeffer, 1978）和少数派影响（Latané, 1981; Grant & Patil, 2012）的理论视角阐释明星如何通过自身行为塑造群体的氛围、规范，进而对群体行为产生社会影响。此外，明星员工不同于普通员工，他们享有很高的知名度，并建立了广泛的社交网络，其社会影响范围不仅局限于所属团队，还会波及所属团队以外的整个组织，甚至是全行业（Call et al., 2015）。为更全面地认识明星员工的价值，学者们亟待进一步厘清明星员工远端涟漪效应产生的基础、社会影响的传导途径和结果以及潜在的边界条件。

第二，现有研究很少关注涟漪效应中明星员工的人际特征在其对他人施加社会影响时所发挥的作用。现有研究多是从影响对象如何评估、应对“明星同事”这一视角展开，因而对于明星员工涟漪效应的个体调节因素大多聚焦于影响对象的个体特征（如目标导向、支配倾向、成功可能性；Downes et al., 2021; Khan et al., 2018; Lockwood & Kunda, 1997），对影响主体（明星员工）的个体特征如何影响涟漪效应的效果则关注不足，少数几篇相关研究也都只考虑了明星缺席（Chen & Garg, 2018; Tzabbar & Kehoe, 2014）、明星的帮助方式（Oettl, 2012）、明星在社会网络中的位置（Grigoriou & Rothaermel, 2014; Li et al., 2020）等显性因素，缺乏对更深层的心理属性的关注。鉴于涟漪效应本质是一种嵌入于人际互动过程中的社会影响，其效果不可避免地受到互动双方人际交往因素的影响（Turner, 1991），因此学者们亟待从涟漪效应影响主体的视角出发，探讨具有不同人际特征（与人际交往密切相关的个体心理属性）的明星员工如何对他人的认知、情感和行为造成不同影响。

第三，现有研究虽有不少关注情境因素如何影响明星员工的涟漪效应，如 Campbell 等人（2017）的研究从团队氛围的角度探讨了“合作氛围”在个体绩效水平对同事社会支持与社会阻抑的间接影响中的调节作用，但以往研究极少涉及人力资源管理实践（以下简称“HRM 实践”）这一重要的管理情境。一方面，明星员工是组织的战略人才资本，自然也是各项人力资源活动关注的重点（Ployhart et al., 2014）。已有研究表明，针对人才的管理制度与措施在很大程度上影响着组织或团队中个体的行为以及群体的人际互动过程（Boxall et al., 2007），因此，在探究明星员工的涟漪效应时，须充分考虑组织或团队 HRM 实践的影响。另一方面，中外管理学界越来越清楚地意识到学术研究须与管理实践相融合才能为管理者提供有价值的、能落地的指导建议（如 Banks et al., 2016; 陈春花, 吕力, 2017），因此，探究 HRM 实践如何影响明星员工的涟漪效应不仅具有理论意义，还具有很强的实践关联性。

# 3 研究构想

针对上述不足，本文设计了 3 个研究模块：（1）通过研究模块一探究明星员工对团队内非明星员工心理状态及人际行为的社会影响，并着重从明星员工人际特征和 HRM 实践的视角探究该社会影响的边界条件；（2）通过研究模块二探究明星员工对所属群体的“双刃剑”社会影响及其作用机制（关注团队氛围或行为）与边界条件；（3）本文通过研究模块三探究了明星员工的关键属性在何种条件下，各自通过何种途径，对团队外同事产生社会影响。

需要说明的是：（1）在研究团队内个体之间的涟漪效应时，关注的自变量是“明星员工身份”（即该员工是否为明星员工），这是因为在二元人际互动过程中，影响主体的身份属性可能引发被影响者不同的认知评价与行为反应（Turner, 1991），且现有相关研究大多也是从“普通员工如何看待拥有‘明星员工’这一特殊身份的同事”的视角开展的（如 Downes et al., 2021; Lockwood & Kunda, 1997）；（2）在研究个体对团队整体的涟漪效应时，关注的自变量则是“明星员工人数占比”，它是一个相对指标，反映团队内明星员工数量占成员总数的比重，这是因为基于社会影响的理论框架，群体中关键少数的“数量”会影响其对所属群体产生社会影响的程度（Latané, 1981），因此，随着明星员工人数占比的变化，这一少数派对团队整体的社会影响也会随之改变；（3）在研究明星员工的远端涟漪效应时，关注的前因因素是“明星员工属性”（即持续且不均衡的高绩效、高社会资本、高知名度），这是因为针对远端涟漪效应，学者们尚未厘清“明星员工的哪些属性，通过何种方式会对认识他们但未与其直接互动（人际互动频率低）的组织成员产生社会影响？”

关于边界条件，一方面聚焦于 HRM 实践，重点关注工作设计（任务互依性、内部受益者联系、跨团队岗位轮换、社会网络优化）、员工参与（成员决策参与）、绩效考核（绩效信息显性化）、奖励措施（奖励互依性、明星认可制度）四个方面，它们基本涵盖了人力资源管理除招聘和开发（主要影响明星员工的形成）以外的各个模块。另一方面，也关注了明星员工的人际特征，聚焦于利己、利他、人际沟通风格这三项特征。已有研究表明，它们都属于能够对人际互动产生重要影响的个体差异因素。其中，利己与利他反映个体在人际交往过程中更倾向于维护自身利益还是满足他人需求（Hogan & Sloan, 1985），它会影响非明星员工对明星员工的认知评价和人际行为。人际沟通风格则反映个体在与他人沟通时一贯的行为倾向（De Vries et al., 2011），它会影响明星员工与其他同事（尤其是交往频率不高的团队外同事）之间信息传递的效果。

综上所述，我们提出了本文的整体理论框架，如下图（图 3）所示：

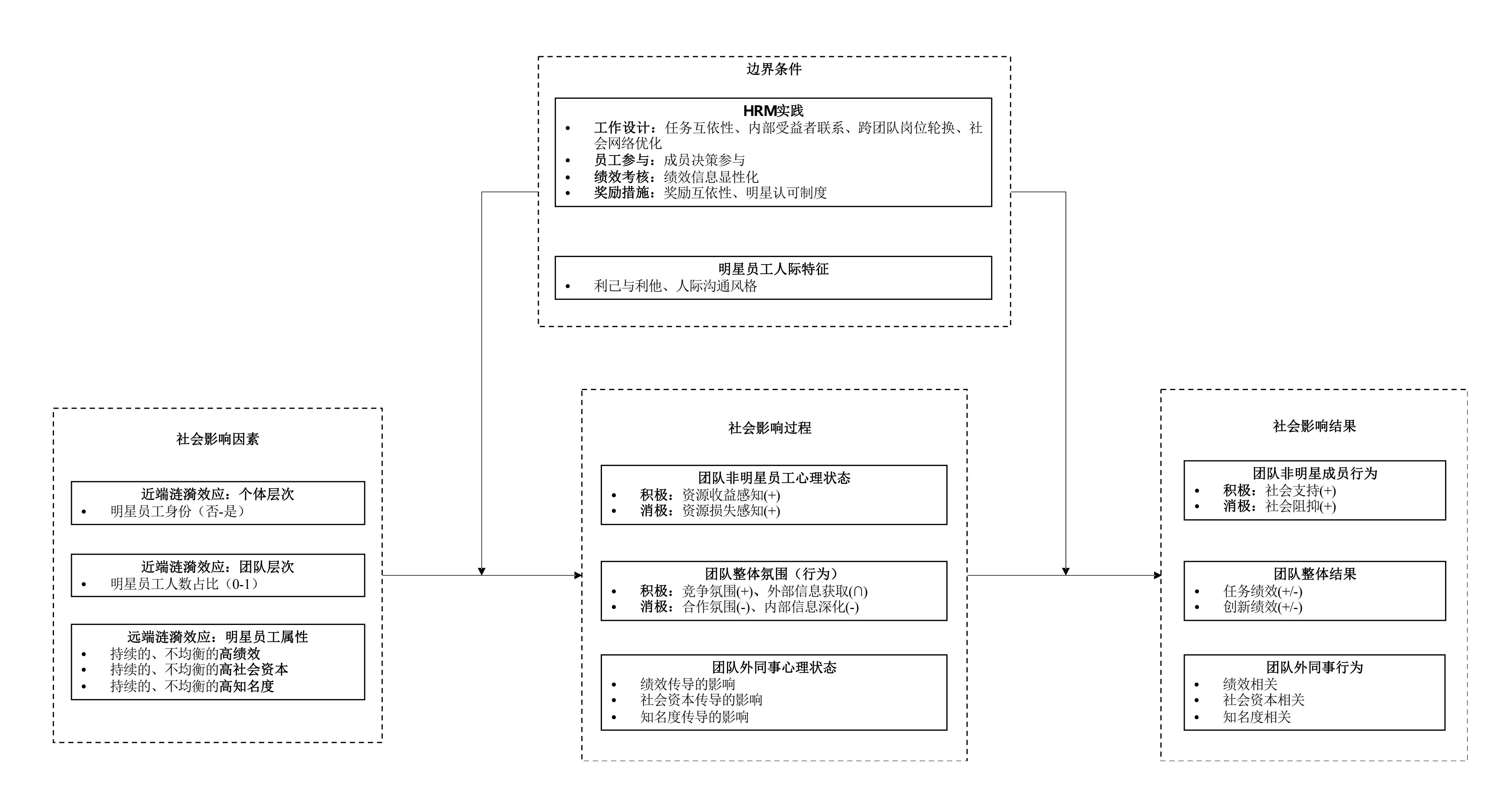



图 3 整体理论框架

注：“+”表示正向关系，“-”表示负向关系，“∩”表示倒 U 型关系

### 3.1 研究模块一：明星员工对团队内非明星员工的涟漪效应

***理论模型 1：同事明星员工身份对团队内非明星员工人际行为的“双刃剑”影响***

本研究模型借鉴了 Campbell 等人（2017）所提出的理论框架和中介机制，聚焦于团队内同事的明星员工身份引发非明星员工资源收益与损失的双重感知，进而导致非明星员工对明星同事进行社会支持或社会阻抑的“双刃剑”效应。进一步地，本研究主要目的在于从“明星员工人际特征”与“HRM 实践”的角度拓展以上“双刃剑”效应的边界条件。具体而言，我们提出，明星同事的利他性以及团队成员之间建立受益者联系可有效促进非明星员工对明星同事的社会支持行为，缓解其社会阻抑行为。这不仅回应了之前“双刃剑”效应边界条件的研究缺乏对人际影响主体（即明星员工）个体特征的关注（Campbell et al., 2017），还能够为营造有利于明星员工价值发挥的人际关系环境提供科学的、有证据支持的管理建议。详见下图（图 4）：

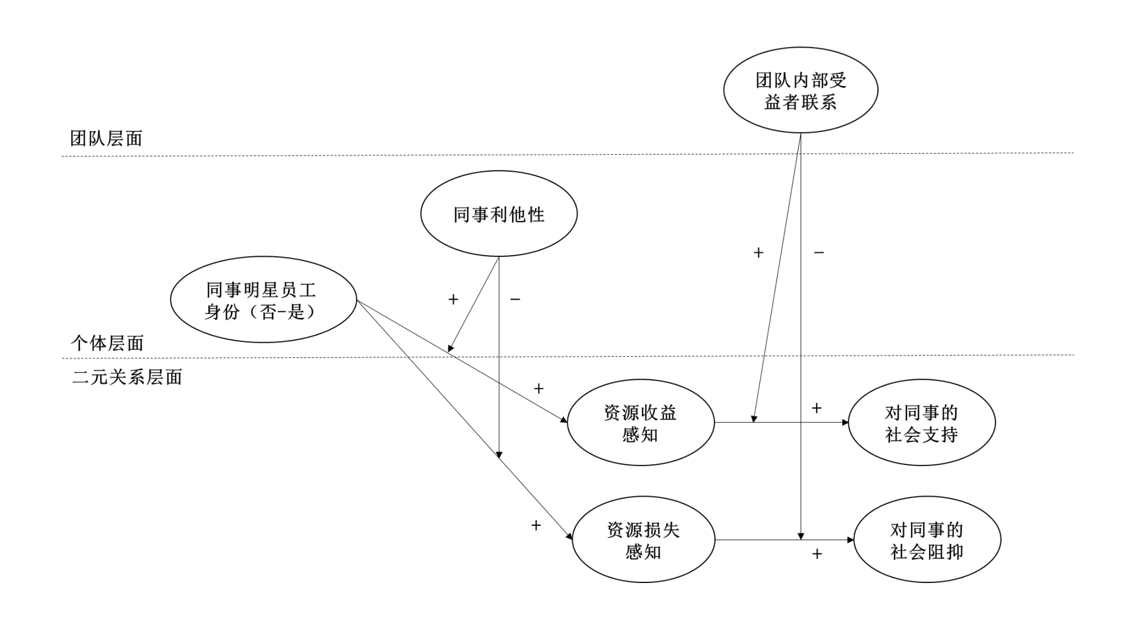



图 4 同事明星员工身份对团队内非明星员工人际行为的“双刃剑”影响

注：“+”表示正向关系，“-”表示负向关系

根据社会比较理论，组织中的员工倾向于同比自己优秀的同事进行比较，即向上比较（upward comparison; Festinger, 1954），因为大多数人都有追求上进的动机，且优秀的同事在组织中通常会获得更多的关注和赞扬，容易成为标杆和榜样。这种比较可能导致非明星员工对明星同事产生收益与损失并存的认知，并做出看似矛盾的人际行为反应：一方面，向上比较可能带来积极的激励效应，促进非明星员工的学习与自我提升（Collins, 1996），另一方面，向上比较也可能导致非明星员工对优秀同事的敌意与人际伤害行为（Lam et al., 2011）。根据资源保存理论，人们倾向于最大化地获取、保护对自身有利的资源，而将可能造成自身资源损失的外部事件或人物则视为威胁（Hobfoll, 2002）。整合社会比较理论和资源保存理论，我们认为，当非明星员工与团队内的明星同事进行社会比较时，他们既有可能将其视为学习榜样，从与明星的互动交流中获取有益于自身提升的资源，

也有可能将其视为阻碍他们获取资源的威胁，因为明星员工往往在组织或团队的资源分配中处于优势地位（Prato & Ferraro, 2018）。进一步，非明星员工对明星同事不同的认知评价也会导致其在与明星互动时表现出不同的人际行为。

具体而言，从“收益”视角分析，作为同事，明星员工可能给非明星员工带来两方面的收益：（1）明星员工通常具有卓越的业绩表现，获得普遍的赞誉，与其一起共事能对非明星员工产生激励、鼓舞作用，促使其自我评价的提升（Campbell et al., 2017）；（2）明星员工通常具有丰富的社会资本，掌握多样化、异质性的信息，作为同事能够为非明星员工提供丰富的知识，广泛的学习机会，以及更多的社会联系（Kram, 1988; Raat et al., 2013; Sparrowe et al., 2001）。进一步，如果非明星员工将明星同事视为帮助自己保存并扩大资源储备的重要合作伙伴，自然会积极地维系与他（她）之间良好的社会关系，做出一系列对明星同事的社会支持行为（Campbell et al., 2017; Halbesleben & Wheeler, 2015）。综上所述，可得如下命题：

**命题 1a**：同事明星员工身份以资源收益感知为中介机制，与非明星员工对同事的社会支持呈正相关关系。

从“损失”视角分析，作为同事，明星员工也可能给非明星员工带来两方面的损失：（1）在社会比较的过程中，明星员工突出的业绩表现有可能让其身边的同事“黯然失色”，当非明星员工认为自己无论如何努力都无法企及明星同事的表现时，便会降低自我评价，直至放弃努力（Collins, 1996; Lockwood & Kunda, 1997）；（2）由于马太效应的存在，明星员工会因其广泛的知名度而获得组织或团队更多的资源支持（Prato & Ferraro, 2018），且为了维持自身已有的优势地位，明星员工可能陷入“效能螺旋”（efficacy spiral; Lindsley et al., 1995），不断攫取潜在的资源与机会，在总量有限的情况下，非明星员工获得的资源支持就将大幅减少。进一步，如果非明星员工将明星同事视为与自己争夺资源的潜在威胁，很可能通过打压明星同事的方式来保护自己的资源，做出一系列对明星同事的社会阻抑行为（Campbell et al., 2017; Kim & Glomb, 2014）。综上所述，可得如下命题：

**命题 1b**：同事明星员工身份以资源损失感知为中介机制，与非明星员工对同事的社会阻抑呈正相关关系。

接下来，我们首先从“同事人际特征”的视角分析以上中介效应在第一阶段的边界条件。鉴于利己性（即在处理人际关系时，以最大化自身利益为行动出发点）与利他性（即在处理人际关系时，以他人的需求和集体目标的完成为出发点）是影响人际关系及人际交往行为的两类基本动机（Hogan & Sloan, 1985）。一方面，当具有高利他性的明星员工存在于团队之中时，非明星员工会更多地从与他们的人际交往中获得收益，主要体现在：（1）高利他性的明星员工更有可能将自己拥有的多样化、异质性的知识与非明星员工分享，促进其显性知识的增长（Kehoe & Tzabbar, 2015）；（2）非明星员工与高利他性的明星同事合作工作，可以得到他们的帮助与指导，从而提升自己的工作技能（Azoulay et al., 2010; Oettl, 2012），这属于隐性知识的增长；（3）高利他性的明星员工还可能将自己丰富的社会网络资源与身边共事的同事一起分享，从而使得非明星员工也有机会扩展自己的社会网络联系。

另一方面，当具有高利他性的明星员工存在于团队之中时，非明星员工会更少地从与他们的人际交往中感知到损失，主要体现在：（1）高利他性的明星员工更可能在与非明星同事的协同工作中无私帮助他们（Li et al., 2015），提升他们获取高绩效表现的信心，有助于其建立更高水平的自我评价，从而缓解其资源损失感知；（2）相比于利己导向的明星员工，利他性高的明星员工更不可能陷入“效能螺旋”（Lindsley et al., 1995），相反，他们更可能在资源分配过程中将丰富的优质资源让予非明星同事，从而降低非明星员工的资源损失感知。

综上所述，可以得到如下两个命题：

**命题 2a**：同事利他性调节了同事明星员工身份与资源收益感知之间的关系：同事利他性越强，二者之间的正相关关系越强。

**命题 2b**：同事利他性调节了同事明星员工身份与资源损失感知之间的关系：同事利他性越强，二者之间的正相关关系越弱。

其次，我们从 HRM 实践工作设计的角度分析以上中介效应在第二阶段的边界条件。“基于人际关系的工作设计理论”（relational job design theory）认为，通过建立受益者联系（beneficiary contact），可以使员工接触到自己的服务对象，见证自己的本职工作对服务对象所产生的影响，从而激发员工的亲社会动机，促使其表现出更多的利他行为（Grant, 2012）。受益者（beneficiaries）指的是可能受到员工行为积极影响的组织内外的个体和群体，例如同事、上下级、顾客、社区等（Grant, 2007）。受益者联系则是一种为员工及其受益者之间提供交流和互动机会的工作设计（Grant, 2007）。因而，该理论不仅用于研究员工与外部客户之间的受益者联系，也可用于研究团队内部成员之间的受益者联系（Crawford & LePine, 2013; Li et al., 2014）。在一个团队中，大家的工作彼此关联，需要相互协作才能更好地完成任务。在此情境下，建立成员之间的受益者联系（如协作反馈）可以使成员们体验到自己对同事的帮助与支持能让同事更有效地完成任务，从而促进团队目标的实现，成员们会因此意识到自己的所作所为是有意义的，便更愿意在工作中表现出利他行为（Grant, 2007）。基于此，我们认为建立更加紧密的团队内部受益者联系可以一方面增强非明星员工资源收益感知与其对明星员工的社会支持之间的正相关关系，另一方面削弱非明星员工资源损失感知与其对明星员工的社会阻抑之间的正相关关系。

第一，从明星员工的视角分析，当他们感受到自私的索取资源行为使得身边同事们的工作受到负面影响，而同事之间的相互协作能够使彼此受益时，明星自身的亲社会动机就会被激发出来，从而会减少自利行为，增加合作行为（Grant, 2007, 2012）。对于将明星视为增加资源收益的合作伙伴的非明星员工而言，明星同事表现出更多的合作行为会进一步提升其获益体验，从而增强对明星员工的社会支持；对于将明星视为争夺资源的威胁对象的非明星员工而言，明星同事表现出更多的合作行为会一定程度上降低其资源损失感知，从而减少对明星员工的社会阻抑。

第二，从非明星员工的视角分析，当他们通过团队内部受益者之间的联系和反馈意识到自己所做的工作也会影响到明星员工的绩效表现（Groysberg & Lee, 2009），乃至整个团队业绩时，其向上比较的重心将从关注自我收益转变为关注团队整体收益（Campbell et al., 2017）。基于这一点，

非明星员工更可能站在团队整体而非个人利益的角度来评估明星同事的价值，他们也更可能采取与明星同事合作的方式来增加团队整体收益。对于将明星视为增加资源收益的合作伙伴的非明星员工而言，为明星同事提供社会支持既有利于自身利益，也有利于团队目标的实现；对于将明星视为争夺资源的威胁对象的非明星员工而言，尽管个人会因明星同事的存在而受到损失，但整个团队却可能因明星的存在而受益，因此与明星同事合作而非对抗才是他们更有可能选择的行为策略。

综上所述，可以得到如下两个命题：

**命题 3a**：团队内部受益者联系调节了资源收益感知与非明星员工对同事的社会支持之间的关系：团队内部受益者联系越强，二者之间的正相关关系越强。

**命题 3b**：团队内部受益者联系调节了资源损失感知与非明星员工对同事的社会阻抑之间的关系：团队内部受益者联系越强，二者之间的正相关关系越弱。

整合以上命题，我们可以得到如下两个"双阶段被调节的中介效应"（Edwards & Lambert, 2007）：

**命题 4a**：同事利他性与团队内部受益者联系共同调节了同事明星员工身份通过资源收益感知影响非明星员工对同事的社会支持这一中介效应：同事利他性越强，且团队内部受益者联系越强，该正向中介效应越强。

**命题 4b**：同事利他性与团队内部受益者联系共同调节了同事明星员工身份通过资源损失感知影响非明星员工对同事的社会阻抑这一中介效应：同事利他性越强，且团队内部受益者联系越强，该正向中介效应越弱。

### 3.2 研究模块二：明星员工对团队整体的涟漪效应

明星员工不仅能够通过人际互动对团队成员产生社会影响，还会通过信息加工、规范塑造等方式对所属团队整体产生社会影响（Li et al., 2015; Swaab et al., 2014），现有研究对于后者的关注明显不足。本研究模块将以团队任务绩效和创新绩效为最终结果，探究明星员工对团队整体的"双刃剑"涟漪效应。从广义上讲，绩效一般分为任务绩效、情境绩效和适应性绩效三类（Allworth & Hesketh, 1997）。由于现有研究对于明星员工如何影响团队情境绩效（如组织公民行为、帮助行为）已给出了详细的理论解释（Grant & Patil, 2012）和实证支持（Li et al., 2015），因而本研究未将情境绩效列为结果变量。此外，适应性绩效这一概念涵盖了创造新的或修正现有的目标、结构、能力或行动以适应环境变化（Burke et al., 2006），它与创新绩效密切相关，但相比于后者，其内涵更模糊，外沿更广，为能够在更具体的情境中探索明星员工对团队整体的影响，本研究选择团队创新绩效作为结果变量。此外，组织或团队的 HRM 实践作为影响团队内人际互动的关键管理情境（Boxall et al., 2007），也会影响到团队内明星员工之间以及明星员工和其他成员之间的人际互动行为，从而对团队整体产生影响。基于此，我们提出如下两个理论模型：

***理论模型 2：团队明星员工人数占比对团队任务绩效的"双刃剑"影响***

本研究模型聚焦于团队明星员工人数占比通过影响团队竞争和合作氛围，进而对团队任务绩效产生积极与消极效应并存的"双刃剑"影响。进一步，团队内互依性的奖励制度及任务设计可缓解"团

队明星员工人数占比通过抑制团队合作氛围负向影响团队任务绩效”这一机制，削弱“团队明星员工人数占比通过激发团队竞争氛围正向影响团队任务绩效”这一机制。详见下图（图 5）：

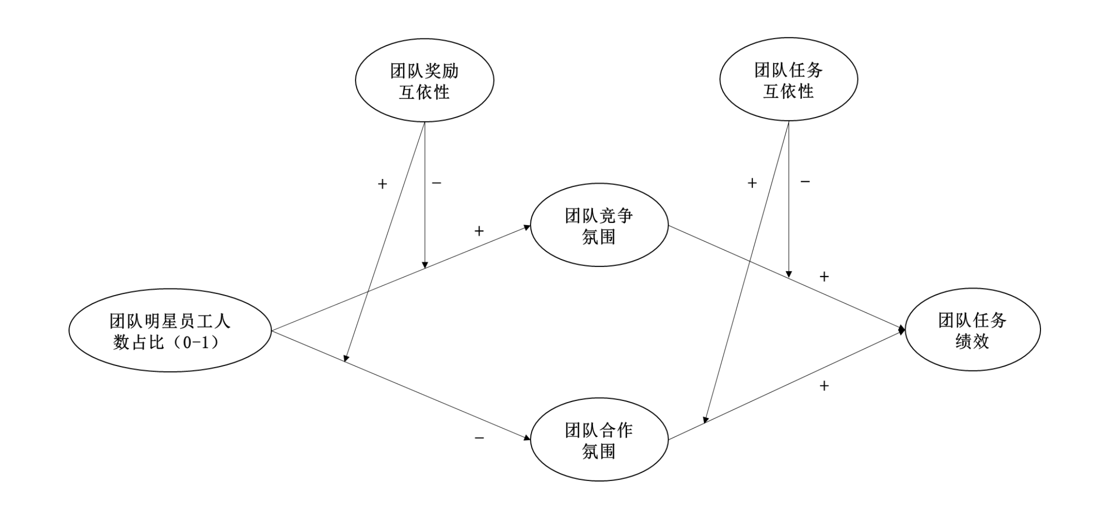



图 5 团队明星员工人数占比对团队任务绩效的“双刃剑”影响

注：“+”表示正向关系，“-”表示负向关系

整合社会信息加工理论（Salancik & Pfeffer, 1978）及少数派影响理论（Grant & Patil, 2012; Latané, 1981），我们认为，明星员工作为组织中的关键少数，具有很高的知名度和影响力，其认知或行为能够改变团队整体规范，从而对全体成员的行为产生广泛影响，并逐渐地在团队内形成一种共享氛围，最终影响团队整体的业绩。通常而言，以上效应会随着关键少数群体数量的变化而变化：当关键少数群体产生的社会影响内容、方向趋同时，其所营造的一致性氛围（如合作，追求去个性化）会随着人数的增加而呈现边际效用递减的规律，但是，当他们产生的社会影响内容、方向不同时，其所营造的差异化氛围（如竞争，追求个性化）会随着人数的增加而不断强化。

考虑到明星员工“效能螺旋”效应的普遍存在（Lindsley et al., 1995），我们认为，明星员工为维持自身地位而追求个人资源最大化的倾向不利于在团队内塑造一致性氛围，更有利于强化差异化氛围。当团队内明星员工的人数占比较高时，他们都希望维持自己的高绩效表现和高地位特征，在资源总量有限的情况下会为了争取更多的个人资源而展开激烈竞争，从而在团队内逐步建立起“通过竞争获取资源支持”的行为规范，对非明星成员产生社会影响（Deutsch & Gerard, 1955），即效仿明星员工，积极参与竞争以获取个人发展的资源。长此以往，团队内部将形成激烈的竞争氛围。竞争氛围能够带来的积极影响主要体现在团队内成员们会努力提升自己的任务完成质量以及工作效率，从而使自己在竞争中处于相对有利的地位，这在客观上带来了团队业绩的提升（Goldman et al., 1977）。综上所述，提出如下命题：

**命题 5a**：团队明星员工人数占比以团队竞争氛围为中介机制，与团队任务绩效呈正相关关系。

另一方面，当团队内明星员工的人数占比较高时，他们之间的人际竞争关系导致彼此之间不愿互帮互助，也都只关心个人利益而不在意集体目标是否实现（Groysberg et al., 2011; Swaab et al.,

2014）。由于团队内的非明星成员往往视明星员工为榜样标杆，当他们意识到明星员工群体主要以争夺个人利益而非合作完成团队目标为工作焦点时，自然也不会表现出合作行为。长此以往，团队整体的合作氛围就会遭到破坏。之所以要以团队的形式开展工作，就是为了能够充分利用每个成员的专长，在共享目标的指引下，成员们相互合作、取长补短，才能促进团队整体效能的提升（Ilgen et al., 2005）。因此，当团队内合作氛围遭到破坏时，团队任务绩效通常会出现显著下降。综上所述，提出如下命题：

**命题 5b：**团队明星员工人数占比以团队合作氛围为中介机制，与团队任务绩效呈负相关关系。

考虑到互依性（interdependence）是团队设计中的重要特征，且它会影响到团队成员对于竞争与合作的态度（Courtright et al., 2015），接下来，我们首先从团队奖励互依性（team reward interdependence）的视角分析以上中介效应在第一阶段的边界条件。较高的奖励互依性意味着团队成员需要实现高水平的团队绩效（而不仅是高水平个人绩效）以获取更高的物质回报，从而激发团队成员的亲社会动机，鼓励他们帮助其他成员，为集体目标的实现而付出努力（De Dreu, 2007; De Dreu et al., 2008）。

我们认为，奖励互依性有利于削弱团队内明星员工人数占比对团队竞争氛围的正向影响，缓解其对于团队合作氛围的负向影响。原因有以下两点：第一，从明星员工的视角分析，当团队内主要以集体绩效作为主要奖励依据时，明星员工个人表现与其利益获得之间失去了必然联系，他们会意识到过度的竞争以及资源索取可能会损害其他成员的绩效，进而不利于团队目标的完成，最终使自身利益受损，从而减少资源竞争，增加利他行为，因此，缓解了团队内的竞争氛围，合作氛围也不会受到严重的破坏。第二，从团队内非明星成员的视角分析，当他们意识到若要获得更多的收益须所有成员都表现优异时，他们就会做出更多的亲社会行为（如相互协助），即使看到明星员工们因争夺资源而展现出大量的竞争行为，他们也不会将其视为行为规范而加以模仿，同时也不会与明星员工们展开资源竞争，因此团队内的竞争氛围将得以缓和，合作氛围得以加强。因此，可以得到如下两个命题：

**命题 6a：**团队奖励互依性调节了团队明星员工人数占比与团队竞争氛围之间的关系：团队奖励互依性越强，二者之间的正相关关系越弱。

**命题 6b：**团队奖励互依性调节了团队明星员工人数占比与团队合作氛围之间的关系：团队奖励互依性越强，二者之间的负相关关系越弱。

其次，我们从团队任务互依性（team task interdependence）的视角分析以上中介效应在第二阶段的边界条件。我们认为，竞争氛围与合作氛围对团队效能提升作用的关键权变因素在于团队目标的完成更有赖于突出的个人业绩还是人际间协同工作表现（Beersma et al., 2003; Goldman et al., 1977），这与团队不同子任务之间的相互依赖性密切相关：（1）当任务互依性水平较低时，个体成员更加注重个人任务，且其个人任务完成质量及效率不受他人任务完成情况的影响（Kiggundu, 1981）。这种情况下，单个成员工作绩效之和对团队目标达成的影响远大于协同工作绩效对其产生的影响，因此，有利于促进个体工作绩效提升的竞争氛围对团队任务绩效的影响会被进一步放大。

（2）当任务互依性水平较高时，个体成员的任务完成质量及效率都会受到同事工作完成情况的影响（Kiggundu, 1981）。这种情况下，成员间的协同工作绩效对团队目标达成的贡献度将超过单个成员工作绩效之和的贡献度，因此，有利于促进协同工作绩效提升的合作氛围对团队任务绩效的影响将被进一步放大。综上所述，可以得到如下两个命题：

**命题 7a**：团队任务互依性调节了团队竞争氛围与团队任务绩效之间的关系：团队任务互依性越强，二者之间的正相关关系越弱。

**命题 7b**：团队任务互依性调节了团队合作氛围与团队任务绩效之间的关系：团队任务互依性越强，二者之间的正相关关系越强。

整合以上命题，我们可以得到如下两个"双阶段被调节的中介效应"（Edwards & Lambert, 2007）：

**命题 8a**：团队奖励互依性与团队任务互依性共同调节了团队明星员工人数占比通过团队竞争氛围影响团队任务绩效这一中介效应：团队奖励互依性越强，且团队任务互依性越强，该正向中介效应越弱。

**命题 8b**：团队奖励互依性与团队任务互依性共同调节了团队明星员工人数占比通过团队合作氛围影响团队任务绩效这一中介效应：团队奖励互依性越强，且团队任务互依性越弱，该负向中介效应越弱。

***理论模型 3：团队明星员工人数占比对团队创新绩效的"双刃剑"影响***

本研究模型聚焦于团队明星员工人数占比通过影响团队外部信息获取（external information acquiring）和内部信息深化（internal information elaboration），进而对团队创新绩效产生积极与消极效应并存的"双刃剑"影响。进一步，组织内跨团队岗位轮换的制度安排以及团队内更广泛的成员决策参与制度能够促进"团队明星员工人数占比通过与团队外部信息获取的倒 U 型关系影响团队创新绩效"这一机制，缓解"团队明星员工人数占比通过抑制团队内部信息深化负向影响团队创新绩效"这一机制。详见下图（图 6）：

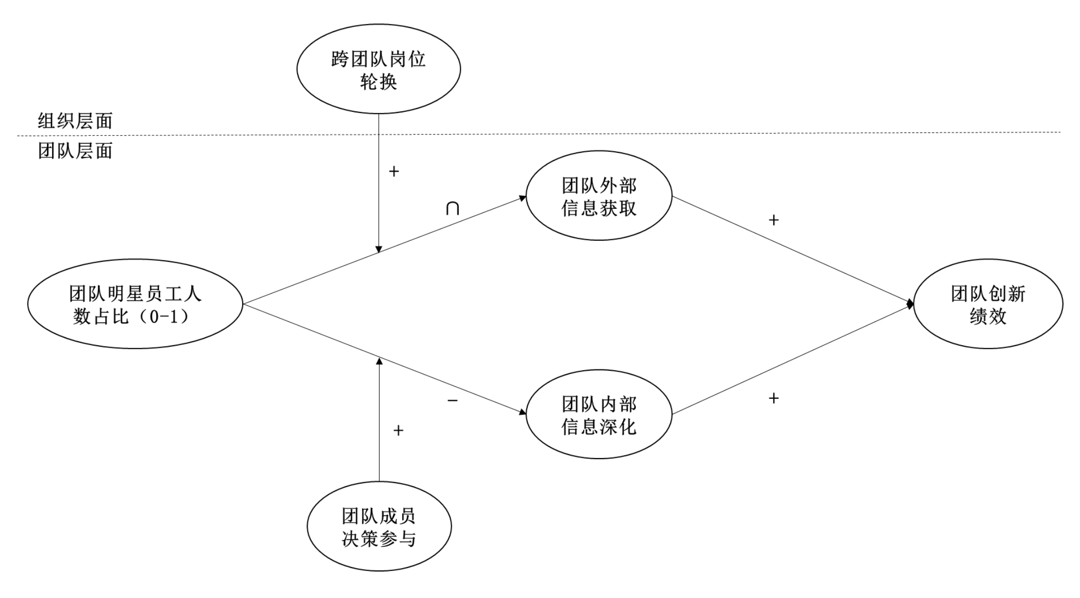



图 6 团队明星员工人数占比对团队创新绩效的"双刃剑"影响

注："+"表示正向关系，"-"表示负向关系，"∩"表示倒 U 型关系

少数派影响理论（Deutsch & Gerard, 1955; Latané, 1981）认为，群体中的关键少数可以通过"信息性影响"和"规范性影响"两种方式对所属群体的行为及结果产生社会影响。创新可视为多样化、异质性的信息汇集在一起，经过深入的加工，整合为新概念或新方案的过程（如 Fleming et al., 2007; Glynn, 1996; Perry-Smith, 2006）。我们认为，在团队创新的情境下，明星员工作为关键少数群体可以对团队外部和内部的信息加工活动分别产生信息性、规范性两种截然不同的社会影响。

首先，明星员工可利用自己的社会资本优势，将从团队外获取的多样化信息引入团队内部（Call et al., 2015），从而促进团队创新。基于信息性社会影响的视角，明星员工从外部获取的异质性信息不仅可以直接帮助所属团队收获创新的初始想法（Grigoriou & Rothaermel, 2014），还可通过明星员工与团队成员的互动，将获取的外部信息传递给其他成员，间接地帮助团队成员拓宽思路、突破既有的思维局限，产生新颖的想法（Wang et al., 2015），进而提升团队整体的创新绩效以及产出质量。一般情况下，明星员工的数量越多（即团队明星员工人数占比处于高值），他们所能提供的异质性外部信息就越多，但是由于他们都来自于同一个组织，因而其社会网络存在重叠的可能性（Hess & Rothaermel, 2011），这意味着他们从外部引入的信息可能也有重复，因而随着团队内明星员工人数占比的提升，团队外部信息获取的效益可能是边际递减的。一些已有的实证研究也发现，明星员工数量或人数占比与所属群体的整体收益或创新水平之间呈现倒 U 型关系（如 Groysberg et al., 2011; Swaab et al., 2014）。基于以上论述，可得到如下命题：

**命题 9a：**团队明星员工人数占比以团队外部信息获取为中介机制，与团队创新绩效呈倒 U 型关系。

其次，不同于外部影响主要以积极效应为主，明星员工对团队内部信息加工活动的影响则呈现出负面效果，这一效应的产生源于规范性社会影响。取得创新绩效不仅依赖于新信息的获取，还需要团队成员对信息进行深度的加工与改进，这一过程需要团队成员的充分信任、支持与互助（Perry-Smith & Mannucci, 2017; Wang et al., 2015）。明星员工数量过多的团队在内部信息的深化与改进方面往往面临着困难：一方面，明星员工作为团队中高地位、高权力的代表，他们通常具有很强的支配倾向，不愿轻易认同他人的观点。当团队内多位明星员工的观点不一致时，他们会将注意力放在观点的冲突与对抗，而非信息的整合与深化（Groysberg et al., 2011; Swaab et al., 2014），这使得很多创新想法无法形成共识，难以付诸实施，最终不利于实现团队创新绩效。另一方面，因为明星员工通常享有很高的地位与声望，其观点具有权威性，在团队内部的讨论与决策环节中，大多数非明星成员更多地表现为顺从、全盘接受明星的观点（Kelman, 1958; Latané, 1981），不敢表达自己的意见，由于缺乏针对创新想法有价值的反馈和深入探讨，好创意往往停留在雏形阶段，无法进一步发展、推广和实施（Perry-Smith & Mannucci, 2017），进而不利于团队创新绩效的实现。基于以上论述，可得到如下命题：

**命题 9b**：团队明星员工人数占比以团队内部信息深化为中介机制，与团队创新绩效呈负相关关系。

再次，鉴于以上“双刃剑”效应的存在，我们需要从 HRM 实践的角度思考，哪些具体的措施可以促进明星员工对团队外部信息获取的积极效应，弱化其对团队内部信息深化的负面影响。从外部信息获取的机制看，增加明星员工所掌握信息的异质性是提升明星员工对团队创新绩效贡献度的关键因素。我们认为，组织层面的跨团队岗位轮换（cross-team job rotation）有助于实现这一目标。这一制度属于 HRM 工作设计方面的常见措施，它不仅有利于降低工作倦怠，提升员工的满意度，还有利于扩大员工在组织社会网络中的联系范围，从而助其积累更多的社会资本，并通过经验学习的方式获得更为丰富的异质性知识（Campion et al., 1994; Parker et al., 2017）。尤其对于明星员工人数占比较高的团队，跨团队岗位轮换可以将某一团队内暂时冗余的明星员工转移到更能发挥其价值的团队或岗位上，不仅避免了人力资本的浪费，还能帮助明星员工建立新的社会联系，从而储备更多的新信息，待其返回所属团队后，可将这些新信息分享给其他团队成员。客观上，跨团队岗位轮换有助于促进团队之间的信息流动，一定程度上缓解了明星员工人数增加对团队外部信息获取的边际递减效应。进一步，当明星员工为团队带来的多样化、异质性的信息不断增加时，成员们便可利用它们助力团队创新活动。综上所述，可得如下两个命题：

**命题 10a**：跨团队岗位轮换调节了团队明星员工人数占比与团队外部信息获取之间的关系：（1）当团队明星员工人数占比较低时（拐点左侧），跨团队岗位轮换频次越高，团队明星员工人数占比与团队外部信息获取之间的正相关关系越强；（2）当团队明星员工人数占比较高时（拐点右侧），跨团队岗位轮换频次越高，团队明星员工人数占比与团队外部信息获取之间的负相关关系越弱。

**命题 10b**：跨团队岗位轮换调节了团队明星员工人数占比通过团队外部信息获取影响团队创新绩效这一中介效应：（1）当团队明星员工人数占比较低时（拐点左侧），跨团队岗位轮换频次越高，该正向中介效应越强；（2）当团队明星员工人数占比较高时（拐点右侧），跨团队岗位轮换频次越高，该负向中介效应越弱。

从内部信息深化的机制看，设法让团队全体成员都能自由、充分地表达观点是缓解明星员工对团队创新绩效负面影响的关键因素。我们认为，团队成员决策参与（participation in decision making）有助于实现这一目标。这一举措的核心在于设计专门的制度确保全体成员对团队目标以及执行方案确定等关键决策享有平等的话语权（De Dreu & West, 2001）。对于明星员工人数占比较高的团队，一方面明星员工之间会为了维护自身的高地位与高威望而产生竞争，彼此都不愿意接受或服从对方的观点，另一方面明星员工的存在会导致广大非明星员工的顺从效应，从而使得非明星员工的观点无法在关键决策环节被其他人听到。在此情境下，如果团队能从制度上保证每一位成员可以充分表达自己的意见，且这些意见被予以足够重视，无疑可以降低明星员工之间因争夺话语权而打压对方观点，造成信息加工不充分的负面效应。此外，尽管明星员工因掌握的信息丰富且地位很高，使其观点能显著地影响团队决策，但是非明星员工也可根据全员参与的决策制度自由表达观点，并且不会因此而感到有顾虑，这样有利于在团队内建立相互分享知识、共同反思问题并一起探索解决方案

的氛围，从而促进团队内部信息的深化。进一步，团队内部信息深化有助于团队识别新的机会，整合新的方案，最终创造新的产品或服务（van Knippenberg, 2017）。综上所述，可得如下两个命题：

**命题 11a：**团队成员决策参与调节了团队明星员工人数占比与团队内部信息加工之间的关系：团队成员决策参与水平越高，二者之间的负相关关系越弱。

**命题 11b：**团队成员决策参与调节了团队明星员工人数占比通过团队内部信息加工影响团队创新绩效这一中介效应：团队成员决策参与水平越高，该负向中介效应越弱。

### 3.3 研究模块三：明星员工的远端涟漪效应

过往关于明星员工涟漪效应的研究，主要集中于近端人际互动，对明星员工可能的远端社会影响关注有限，尚不清楚其形成的基础条件、传导机制、可能的影响后果及边界调节因素。为回应以上问题，本文提出了一个探索性的研究框架，重点关注明星员工对于"组织以内、团队以外"同事的潜在影响。

如前文所述，明星员工的社会影响还可进一步扩展到组织外部，甚至是全行业（即超远端涟漪效应）。明星员工可能因其高知名度而获得大量外部合作机会，也可能因其突出业绩表现招致其他公司"挖墙脚"或"打压"行为。目前，少部分实证研究证明了明星员工超远端涟漪效应的确存在，但相关研究结果并不一致。例如，明星科学家跳槽到新组织，能够通过带来异质性知识提升该组织老员工的创新动力（Hess & Rothaermel, 2011）；明星分析师跳槽到新的证券公司，由于团队融合的问题，会造成新公司短期内的业绩下滑（Groysberg & Lee, 2010）。考虑到本文主要聚焦于明星员工在组织范围内的涟漪效应，我们期待未来研究可进一步关注明星员工对同属一个行业、但分属不同组织的人员或群体产生怎样的社会影响。

***理论模型 4：明星员工对组织内、团队外的同事心理状态及行为的影响***

该研究模型将遵循"从社会影响主体到过程，再到结果，并以 HRM 实践及明星员工人际特征为边界条件"的分析框架，基于明星员工的核心属性及间接网络联系的相关理论，探讨其对组织内、团队外同事产生远端社会影响的三大传导途径（绩效、社会资本、知名度），并进一步分析团队外同事对应不同传导途径的心理状态、工作行为及结果。进一步，还将基于三类传导途径分别探讨相关的 HRM 实践和明星员工人际特征对远端涟漪效应可能造成的差异化影响。详见以下"明星员工远端涟漪效应的研究框架"（图 7）。

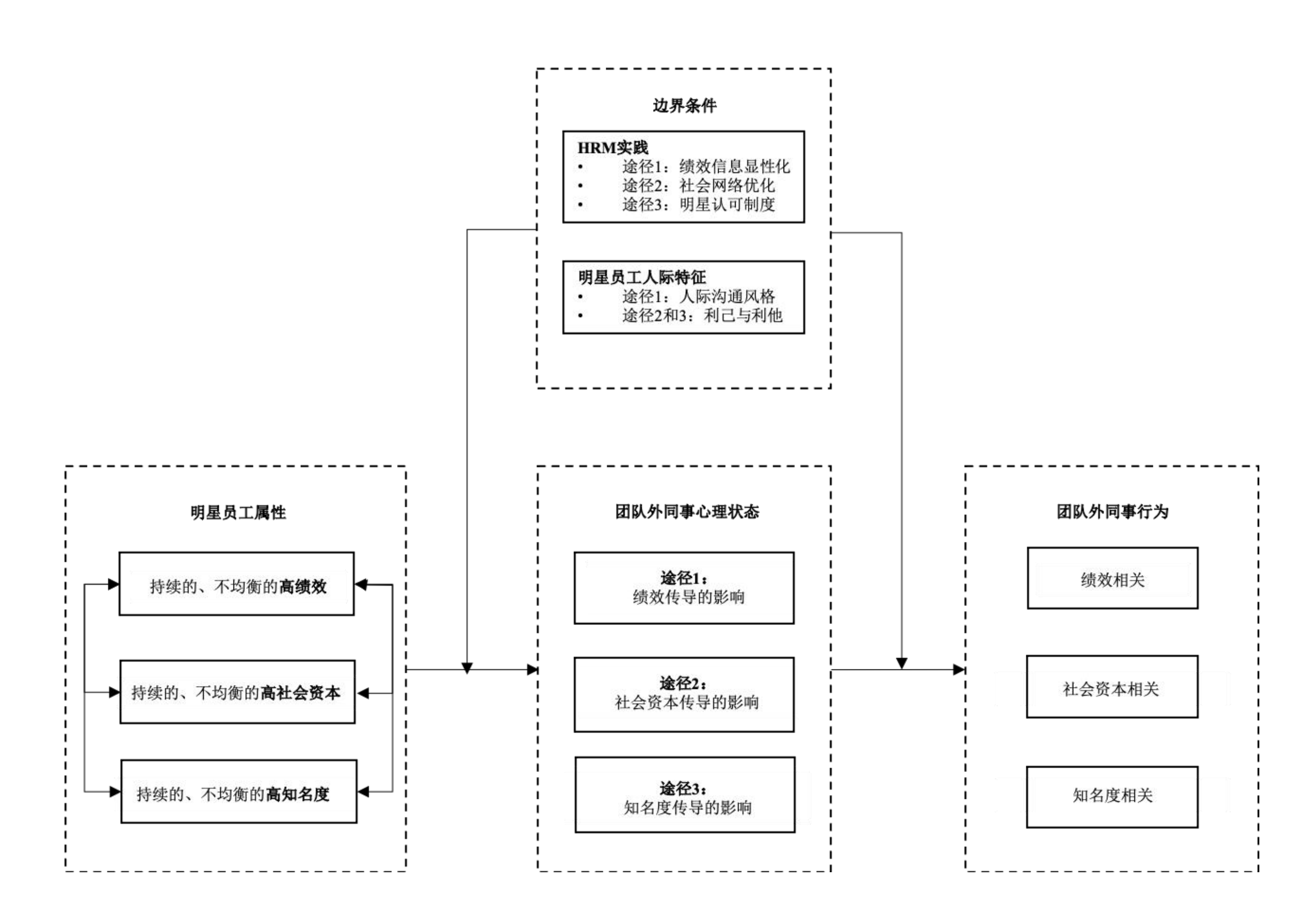



图 7 明星员工远端涟漪效应的研究框架

*a. 远端涟漪效应形成的基础条件：明星员工的核心属性及间接网络联系*

我们认为，明星员工对所属团队以外的同事产生社会影响最重要的先决条件是高知名度。其特点为持续（长期在组织内流传）、不均衡的高水平（知名度广泛，远超出其他同事）（Call et al., 2015）。由于明星员工很少与团队外同事协同工作，主要依靠自己广泛的社会联系或组织的宣传报道提升自身在团队外同事间的声望，进而产生间接社会影响。而由知名度引起的间接社会影响往往差异性较小，即组织中多数人都会对明星员工形成相对一致的社会评价，这是因为明星员工的事迹及经历在经过反复的群体信息加工时差异化的内容被逐渐过滤，共性化的认知得以强化和保存（Salancik & Pfeffer, 1978）。

远端涟漪效应产生的另外两个基础条件是高绩效和高社会资本。与高知名度相似，它们也须具有持续性、不均衡的高水平这两大特点（Call et al., 2015）。不同于高知名度这一属性可在组织范围内对广大成员产生一致性影响，高绩效和高社会资本两大属性产生的远端涟漪效应个体化差异较明显。例如，高绩效员工可能被他人视为榜样，激发他人的学习与自我提升（Collins, 1996），也可能被看作职场竞争对手，引起他人的对抗心理（Lam et al., 2011）；高社会资本员工对团队外同事的社会影响很大程度上取决于组织社会网络的形态及影响主体与影响对象之间的社会联系（Grigoriou & Rothaermel, 2014; Li et al., 2020）。

同时，明星员工的三大核心属性之间存在相互补充、相互影响的关系。其互补性体现在当某位员工在以上属性的某一方面获得突出成就时，人们会因"晕轮效应"忽视他（她）在另一方面的不足之处（Kehoe et al., 2018）。三者之间的相互影响体现在某一方面的突出表现会带来另外两个属性的变化（如 Campbell et al., 2017; Groysberg et al., 2008; Oldroyd & Morris, 2012）。我们初步判断：高绩效一般正向影响知名度和社会资本，因为组织通常根据绩效分配资源（影响社会资本），并决定是否要公开表彰（影响知名度），但是，高知名度或高社会资本却不一定正向影响绩效，因为部分明星员工可能将所获资源或名望用于私欲，而非提升工作表现。

鉴于明星员工远端涟漪效应的影响对象为认识明星但并不与其一起共事的团队外同事，因而间接网络联系（indirect network tie）的相关理论提供了一种可能的解释机制。间接网络联系指的是个体虽不与间接联系人直接接触，但可通过其直接联系人获取到有关间接联系人的信息（Lin, 2002）。信息在社会网络中具有较强流动性，个体在获取信息时不一定需要与信息源建立直接联系（Hirst et al., 2015），因此，间接联系能够在看似无关的两人之间建立相互影响的桥梁。基于以上论述，我们认为，明星员工可能通过自身丰富的网络联系人与团队外的同事建立间接联系，并通过这种间接联系扩散自身的社会影响。

*b. 远端涟漪效应的传导途径及影响效果：绩效、社会资本、知名度*

基于明星员工的核心属性，我们将从绩效、社会资本、知名度三方面分别探索明星员工远端涟漪效应的传导途径和影响效果。第一，从传导途径分析：（1）在绩效方面，显性知识的传递相对较为容易，可借助组织正式的信息交流途径（如经验分享会），而隐性技能的传递则十分困难，需要明星员工与团队外同事之间频繁地进行交流和互动（Azoulay et al., 2010; Oettl, 2012）。（2）在社会资本方面，社会网络理论认为，处于社会网络中心或结构洞等重要位置的个体，既可能利用其位置优势为自己牟私利，也可能为公共群体服务（Burt, 1997; Xiao & Tsui, 2007）。因此，明星员工可选择利用社会网络中的优势对团队外同事进行信息分享或信息控制。（3）在知名度方面，明星员工可能被团队外同事视为学习效仿的榜样或争夺资源的威胁（Downes et al., 2021; Prato & Ferraro, 2018）。

第二，从影响效果的角度看：（1）从绩效相关影响来看，明星员工显性知识与隐性技能的传递可能会影响到团队外同事的学习动机，进而对其学习行为产生远端涟漪效应。仅分享显性知识可能造成组织成员依赖明星员工，阻碍其自主探索行为（Kehoe & Tzabbar, 2015），而传授隐性技能有利于增进成员工作技能，从而带来长期绩效的提升（Azoulay et al., 2010; Oettl, 2012）。（2）从社会资本相关影响来看，明星员工的信息分享将使同事收益，促进同事的创新行为和支持性人际行为（Grigoriou & Rothaermel, 2014），相反，明星员工如采取信息控制，则会阻碍其他同事获取多样化信息，进而抑制同事的创新行为，甚至会破坏和谐的人际关系（Xiao & Tusi, 2007）。（3）从知名度相关影响来看，当团队外成员将明星员工视为榜样时，将对其产生认同感，从而在工作中效仿明星员工的行为（Downes et al., 2021），相反，当他们将明星员工视为威胁时，可能产生对明星员工负面的认知和情绪，从而表现出负面的人际交往行为（Lam et al., 2011）。

*c. 远端涟漪效应的边界条件：HRM 实践及明星员工人际特征*

与之前的明星员工近端涟漪效应相似，我们还将从 HRM 实践及明星员工人际特征的视角探讨其远端涟漪效应的边界条件。第一，从 HRM 实践方面看：（1）对于绩效传导机制，实现绩效信息显性化的各类 HRM 实践（如公布绩效排名）有利于促进绩效传导机制（即传播明星员工的显性知识和技能）；（2）对于社会资本传导机制，优化组织内正式网络及非正式网络能够为明星员工与团队外同事的社会交互创造条件（Galunic et al., 2012），并通过必要的激励措施促进明星员工的信息分享，减少其信息控制；（3）对于知名度传导机制，明星认可制度的不同设计（如正式或非正式认可，终身制或定期轮换制）都可能影响到组织成员对明星员工的态度，进而影响其人际行为。

第二，从明星员工人际特征方面看：（1）对于绩效传导机制，明星员工的人际沟通风格直接影响到明星员工知识与技能的传递效果。（2）对于社会资本和知名度传导机制，明星员工的利己与利他属性直接影响着明星员工愿意分享还是控制信息，是否更愿意帮助他人，从而成为众人学习的榜样模范，还是阻碍他人获取资源，从而引起他人的不满，造成负面的人际影响（Li et al., 2015）。

# 4 理论建构

根据社会影响理论，群体中实力（strength）处于优势的关键少数个体可以通过人际互动对他人的情感、认知与行为产生影响，甚至改变群体的规范与氛围，这种影响力还受到人际联系的直接性（immediacy）以及关键少数个体的数量（number）的影响（Latané, 1981）。明星员工作为组织中具有绩效、资源与知名度优势的关键少数，在实力方面显著优于普通员工，因而他们在人际互动过程中会产生一系列社会影响。（1）从影响的方式来看，明星员工对身边同事的影响包括规范性影响，即通过影响群体规范来对他人产生影响，使他人改变态度和行为以适应规范，以及信息性影响，即通过自身掌握的丰富信息来对他人产生影响，使他人遵从自己的观点和意见（Deutsch & Gerard, 1955）。前者与明星员工在组织中突出的地位和知名度有关，后者与明星员工丰富的网络联系及社会资本有关。（2）从影响的对象来看，这种影响不仅存在于“个体与个体”之间（即明星员工与团队内非明星员工、明星员工与团队外同事之间的二元关系），还涉及“个体与群体”之间（即明星员工与所属团队）。（3）从影响的边界条件来看，明星员工影响力的大小还取决于他们与影响对象之间人际联系的直接性（明星员工对团队内同事的影响大于对团队外同事的影响）以及明星员工的数量（随着明星员工数量的增加，其整体影响力会上升，但边际效用存在递减现象）。此外，HRM 实践作为能显著影响组织内人际互动的管理情境因素（Boxall et al., 2007），明星员工的人际特征作为能显著影响人际互动行为的个体差异因素（Turner, 1991），二者可作为重要的边界条件，纳入到明星员工社会影响的研究框架之中。

从哲学层面看，明星员工的涟漪效应可通过建构主义与结构主义进行深度演绎。首先，建构主义认为，虽然世界是客观存在的，但人们对其意义的理解却是通过主观思想活动创造的，个体在认知社会现实的过程中具有主动性（Berger & Luckmann, 1966; Lauring et al., 2018），这与本文从影响对象的视角（如团队中的非明星员工）探讨明星员工社会影响的观点不谋而合。具体而言，其他同

事依据个人经验和情境信息对明星员工的身份和属性被进行主观解读与评价，这会影响他们的心理状态和行为反应。同时，明星员工作为“关键少数”，还可通过自身行为影响群体文化和规范的建立，其他成员通过对规范的内化与适应改变自身的行为模式，从而对集体绩效产生影响。其次，结构主义通过社会结构的特征及功能理解并解释社会现实（Heydebrand, 2001），认为社会现象不应被孤立地看待，而应从其在关系结构或系统中所占据的位置来理解（Smith, 2020）。以上观点与本文对明星员工社会网络位置的关注相契合。具体而言，明星员工通过社会网络位置进行信息分享与控制，可影响到团队整体的信息获取过程，进而对团队成员的创新行为与团队创新绩效产生影响；此外，本文选择跨团队岗位轮换作为边界条件，认为这一 HRM 实践能够增加明星员工在组织社会网络中的联系，从而帮助其获取更丰富的异质性知识。

综上所述，本文以“社会影响理论”为核心框架，构建了明星员工对组织内不同影响对象（近端：团队内非明星员工、团队整体；远端：团队外同事）的涟漪效应模型，详细阐释各类涟漪效应的“双刃剑”作用机制，并着重从 HRM 实践和明星员工人际特征的视角检验相关的调节作用。这有助于学者和管理实践者进一步明确增强明星员工的积极影响、缓解其消极影响的边界条件，从而帮助他们更全面地理解明星员工现象，并充分发挥明星员工作为战略人才资本的价值。具体而言，本文的理论意义主要有以下三点：

首先，本文从“人际特征”的角度分析了明星员工人际特征对团队内非明星员工、团队外同事涟漪效应的边界条件。这突破了过往明星员工涟漪效应研究仅涉及明星的身份、数量、网络位置等显性特征的局限性，关注到人际特征这一显著影响人际互动结果的隐性、深层次心理属性，这一转变意味着我们在研究涟漪效应时不仅需要从“影响对象如何解读、应对明星员工现象”的视角出发，还应关注到影响主体——明星员工，由其自身人际特征所引发的认知、情感与行为也会影响到涟漪效应的结果。

其次，本文从“HRM 实践”的角度拓宽了明星员工各类涟漪效应的边界条件。由于涟漪效应本质在探讨人际互动过程中的社会影响，它不仅受到互动双方特征与行为的影响，也必然受到所处社会情境的影响，因而引入组织中与人际互动最相关的管理实践——HRM 实践——作为情境因素（Boxall et al., 2007），一方面有利于深化学者们对于“怎样通过 HRM 实践促进或抑制明星员工的涟漪效应”这一问题的认识，另一方面也为管理者提供基于“循证管理”（evidence-based management）的建议，指导他们采取权变的 HRM 制度与措施，以充分发挥明星员工积极的涟漪效应，限制其消极影响。

最后，本文拓展了明星员工涟漪效应的影响对象，不仅探讨了明星员工对所属团队整体的影响，还“由近及远”地关注明星员工对所属团队以外同事的影响。以上探索一方面突破了过往明星员工涟漪效应研究聚焦于“二元关系”的局限性，有助于学者们从团队视角理解明星员工对群体产生社会影响的新机制，另一方面，通过对明星员工远端涟漪效应的形成基础、传导机制、影响效果以及边界条件的研究，有助于学者们更全面地认识明星员工榜样作用、资源共享、声望传播的扩散机制及必要支持因素。

# 参考文献

陈春花, 吕力. (2017). 管理学研究与实践的脱节及其弥合:对陈春花的访谈. *外国经济与管理*, *39*(6), 12–22.

李宁, 赵海临. (2019). 明星员工是把"双刃剑". *中欧商业评论*, (2), 18–24.

马君, 王慧平, 闫嘉妮. (2022). 跳一跳够得着:妒忌公司明星何时引发阻抑何时催人奋进? *管理工程学报, 36*(3), 40–50.

马君, 吴洁. (2019). 领导更替,明星员工的光芒如何延续? *清华管理评论*, (102), 18–23.

马君, 闫嘉妮. (2017). 破解精英激励的困局. *清华管理评论*, (11), 44–50.

马君, 张锐. (2019). 领导与明星员工:权力与地位的冲突与融合. *中欧商业评论*, (10), 26–31.

沙开庆, 杨忠. (2016). 组织中的明星研究回顾与展望. *外国经济与管理*, *38*(7), 86–95.

王小予, 赵曙明, 李智. (2019). 员工绩效对人际伤害行为的研究评述与展望. *管理学报*, *16*(9), 1415–1422.

易明, 王圣慧, 罗瑾琏, 胡文安. (2021). 木秀于林，风必摧之？下属绩效影响领导授权行为的机制与边界条件. *南开管理评论*, *24*(6), 117–128.

赵梦楚, 陈志霞. (2019). 高工作绩效员工为何也会遭遇领导排斥:影响机制的系统动力学仿真分析. *南开管理评论*, *22*(2), 186–196.

Aguinis, H., & O'Boyle, E., Jr. (2014). Star performers in twenty-first century organizations. *Personnel Psychology*, *67*(2), 313–350.

Allworth, E., & Hesketh, B. (1997, January). *Adaptive performance: Updating the criterion to cope with change*. Paper presented at the 2nd Australian Industrial and Organizational Psychology Conference, Melbourne.

Azoulay, P., Zivin, J. S. G., & Wang, J. (2010). Superstar extinction. *Quarterly Journal of Economics*, *125*(2), 549–589.

Banks, G. C., Pollack, J. M., Bochantin, J. E., Kirkman, B. L., Whelpley, C. E., & O'Boyle, E. H. (2016). Management's science-practice gap: A grand challenge for all stakeholders. *Academy of Management Journal*, *59*(6), 2205–2231.

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, competition, and team performance: Toward a contingency approach. *Academy of Management Journal*, *46*(5), 572–590.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Doubleday.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (2007). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt (Ed.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). Los Angeles.

Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2007). Human resource management: Scope, analysis, and significance. In P. Boxall, J. Purcell, & P. M. Wright (Eds.), *The Handbook of Human Resource Management* (pp. 1−16). Oxford University Press.

Brown, J. (2011). Quitters never win: The (adverse) incentive effects of competing with superstars. *Journal of Political Economy*, *119*(5), 982–1013.

Burke, C. S., Stagl, K. C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, *91*(6), 1189−1207.

Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social Networks*, *19*(4), 355−373.

Call, M. L., Campbell, E. M., Dunford, B. B., Boswell, W. R., & Boss, R. W. (2021). Shining with the stars? Unearthing how group star proportion shapes non-star performance. *Personnel Psychology*, *74*(3), 385–652.

Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. M. B. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *Journal of Applied Psychology*, *100*(3), 623–640.

Campbell, E. M., Chuang, A., Liao, H., Zhou, J., & Dong, Y. (2017). Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *Journal of Applied Psychology*, *102*(5), 845–866.

Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of job rotation. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1518–1542.

Chen, J. S., & Garg, P. (2018). Dancing with the stars: Benefits of a star employee's temporary absence for organizational performance. *Strategic Management Journal*, *39*(5), 1239–1267.

Collins, R. L. (1996). For better or worse: The impact of upward social comparison on self-evaluations. *Psychological Bulletin*, *119*(1), 51–69.

Courtright, S. H., Thurgood, G. R., Stewart, G. L., & Pierotti, A. J. (2015). Structural interdependence in teams: An integrative framework and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 100*(6), 1825–1846.

Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review*, *38*(1), 32–48.

De Dreu, C. K. W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 628–638.

De Dreu, C. K. W., Nijstad, B. A., & van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review, 12*(1), 22–49.

De Dreu, C. K. W., & West, M. A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology, 86*(6), 1191–1201.

Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, *51*(3), 629–636.

De Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., Konings, F. E., & Schouten, B. (2011). The communication styles inventory (CSI) a six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, *40*(4), 506–532.

Downes, P. E., Crawford, E. R., Seibert, S. E., Stoverink, A. C., & Campbell, E. M. (2021). Referents or role models? The self-efficacy and job performance effects of perceiving higher performing peers. *Journal of Applied Psychology*, *106*(3), 422–438.

Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: A general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, *12*(1), 1–22.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, *7*(2), 117–140.

Fleming, L., Mingo, S., & Chen, D. (2007). Collaborative brokerage, generative creativity, and creative success. *Administrative Science Quarterly*, *52*(3), 443–475.

Galunic, C., Ertug, G., & Gargiulo, M. (2012). The positive externalities of social capital: Benefiting from senior brokers. *Academy of Management Journal*, *55*(5), 1213–1231.

Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, *21*(4), 1081–1111.

Goldman, M., Stockbauer, J. W., & McAuliffe, T. G. (1977). Intergroup and intragroup competition and cooperation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *13*(1), 81–88.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, *32*(2), 393–417.

Grant, A. M. (2012). Leading with meaning: Beneficiary contact, prosocial impact, and the performance effects of transformational leadership. *Academy of Management Journal*, *55*(2), 458–476.

Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, *37*(4), 547–568.

Grigoriou, K., & Rothaermel, F. T. (2014). Structural microfoundations of innovation: The role of relational stars. *Journal of Management*, *40*(2), 586–615.

Groysberg, B., & Lee, L. E. (2009). Hiring stars and their colleagues: Exploration and exploitation in professional service firms. *Organization Science*, *20*(4), 740–758.

Groysberg, B., & Lee, L-E. (2010). Star power: Colleague quality and turnover. *Industrial and Corporate Change*, *19*(3), 741–765.

Groysberg, B., Lee, L-E., & Nanda, A. (2008). Can they take it with them? The portability of star knowledge workers' performance. *Management Science*, *54*(7), 1213–1230.

Groysberg, B., Polzer, J. T., & Elfenbein, H. A. (2011). Too many cooks spoil the broth: How high-status individuals decrease group effectiveness. *Organization Science*, *22*(3), 722–737.

Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2015). To invest or not? The role of coworker support and trust in daily reciprocal gain spirals of helping behavior. *Journal of Management*, *41*(6), 1628–1650.

Hess, A. M., & Rothaermel, F. T. (2011). When are assets complementary? Star scientists, strategic alliances, and innovation in the pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, *32*(8), 895–909.

Heydebrand, W. V. (2001). Theories of structuralism. In N. J. Smelser & P. B. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 15230–15233). Pergamon.

Hirst, G., Van Knippenberg, D., Zhou, J., Quintane, E., & Zhu, C. (2015). Heard it through the grapevine: Indirect networks and employee creativity. *Journal of Applied Psychology*, *100*(2), 567–574.

Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, *6*(4), 307–324.

Hogan, R., & Sloan, T. (1985). Egoism, altruism, and psychological ideology. *Journal of Social and Clinical Psychology*, *3*(1), 15–19.

Ilgen, D. R., Hollenbeck, J. R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From input-process-output models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, *56*(1), 517–543.

Kehoe, R. R., Lepak, D. P., & Bentley, F. S. (2018). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *Journal of Management*, *44*(5), 1848–1872.

Kehoe, R. R., & Tzabbar, D. (2015). Lighting the way or stealing the shine? An examination of the duality in star scientists' effects on firm innovative performance. *Strategic Management Journal*, *36*(5), 709–727.

Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, *2*(1), 51–60.

Khan, A. K., Moss, S., Quratulain, S., & Hameed, I. (2018). When and how subordinate performance leads to abusive supervision: A social dominance perspective. *Journal of Management*, *44*(7), 2801–2826.

Kiggundu, M. N. (1981). Task interdependence and the theory of job design. *Academy of Management Review*, *6*(3), 499–508.

Kim, E., & Glomb, T. M. (2014). Victimization of high performers: The roles of envy and work group identification. *Journal of Applied Psychology*, *99*(4), 619–634.

Kram, K. E. (Ed). (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.

Lam, C. K., Van der Vegt, G. S., Walter, F., & Huang, X. (2011). Harming high performers: A social comparison perspective on interpersonal harming in work teams. *Journal of Applied Psychology*, *96*(3), 588–601.

Latané, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, *36*(4), 343–356.

Lauring, J., Bjerregaard, T., & Klitmøller, A. (2018). Understanding culture in international management: Functionalism, constructivism, and the emerging practice turn. *International Studies of Management & Organization*, *48*(3), 264–276.

Leheta, D., Dimotakis, N., & Schatten, J. (2017). The view over one's shoulder: The causes and consequences of leader's envy of followers. *The Leadership Quarterly*, *28*(3), 451–468.

Li, N., Kirkman, B. L., & Porter, C. O. (2014). Toward a model of work team altruism. *Academy of Management Review*, *39*(4), 541–565.

Li, N., Zhao, H. H., Walter, S. L., Zhang, X. A., & Yu, J. (2015). Achieving more with less: Extra milers' behavioral influences in teams. *Journal of Applied Psychology*, *100*(4), 1025–1039.

Li, Y., Li, N., Li, C., & Li, J. (2020). The boon and bane of creative “stars”: A social network exploration of how and when team creativity is (and is not) driven by a star teammate. *Academy of Management Journal*, *63*(2), 613–635.

Lin, N. (Ed). (2002). *Social capital: A theory of social structure and action*. Cambridge University Press.

Lindsley, D. H., Brass, D. J., & Thomas, J. B. (1995). Efficacy-performance spirals: A multilevel perspective. *The Academy of Management Review*, *20*(3), 645–678.

Liu, H., Mihm, J., & Sosa, M. E. (2018). Where do stars come from? The role of star vs. nonstar collaborators in creative settings. *Organization Science*, *29*(6), 1149–1169.

Lockwood, P., & Kunda, Z. (1997). Superstars and me: Predicting the impact of role models on the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, *73*(1), 91–103.

Merton, R. K. (1968). The matthew effect in science. *Science*, *159*(3810), 56–63.

Moscovici, S. (Ed). (1976). *Social influence and social change*. Academic Press.

Oettl, A. (2012). Reconceptualizing stars: Scientist helpfulness and peer performance. *Management Science*, *58*(6), 1122–1140.

Oldroyd, J. B., & Morris, S. S. (2012). Catching falling stars: A human resource response to social capital’s detrimental effect of information overload on star employees. *Academy of Management Review*, *37*(3), 396–418.

Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 403–420.

Perry-Smith, J. E. (2006). Social yet creative: The role of social relationships in facilitating individual creativity. *Academy of Management Journal*, *49*(1), 85–101.

Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, *42*(1), 53–79.

Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization’s health. *Organizational Dynamics*, *29*(4), 248–259.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, *32*(6), 868–897.

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Human capital is dead; Long live human capital resources! *Journal of Management*, *40*(2), 371–398.

Prato, M., & Ferraro, F. (2018). Starstruck: How hiring high-status employees affects incumbents’ performance. *Organization Science*, *29*(5), 755–774.

Raat, A. N., Kuks, J. B., Van Hell, E. A., & Cohen‐Schotanus, J. (2013). Peer influence on students’ estimates of performance: social comparison in clinical rotations. *Medical Education*, *47*(2), 190–197.

Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, *23*(2), 224–253.

Smith, R. G. (2020). Structuralism. In A. Kobayashi (Ed.), *International Encyclopedia of Human Geograph*y (pp. 89–96). Elsevier.

Sparrowe, R. T., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Kraimer, M. L. (2001). Social networks and the performance of individuals and groups. *Academy of Management Journal*, *44*(2), 316–325.

Swaab, R. I., Schaerer, M., Anicich, E. M., Ronay, R., & Galinsky, A. D. (2014). The too-much-talent effect: Team interdependence determines when more talent is too much or not enough. *Psychological Science*, *25*(8), 1581–1591.

Tanford, S., & Penrod, S. (1984). Social influence model: A formal integration of research on majority and minority influence processes. *Psychological Bulletin*, *95*(2), 189–225.

Turner, J. C. (Ed). (1991). *Social influence*. Open University Press.

Tzabbar, D., & Kehoe, R. R. (2014). Can opportunity emerge from disarray? An examination of exploration and exploitation following star scientist turnover. *Journal of Management*, *40*(2), 449–482.

van Knippenberg, D. (2017). Team innovation. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 211–233.

Wang, X. H., Fang, Y., Qureshi, I., & Janssen, O. (2015). Understanding employee innovative behavior: Integrating the social network and leader–member exchange perspectives. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(3), 403–420.

Xiao, Z., & Tsui, A. S. (2007). When brokers may not work: The cultural contingency of social capital in Chinese high-tech firms. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 1–31.

Yu, L., Duffy, M. K., & Tepper, B. J. (2018). Consequences of downward envy : A model of self-esteem threat, abusive supervision, and supervisory leader self-improvement. *Academy of Management Journal*, *61*(6), 2296–2318.

Zucker, L. G., Darby, M. R., & Brewer, M. B. (1998). Intellectual human capital and the birth of U.S. biotechnology enterprises. *American Economic Review*, *88*(1), 290–306.

# Exploring the proximal and distal ripple effects of star employees in the organizational context: The theoretical framework of social influence

ZHAO Kai [1], YANG Runshu [1], YU Xi [2], PENG Gege [1]

*([1] School of Labor and Human Resources, Renmin University of China, Beijing 100872, China) ([2] School of Management and Labor Relations, Rutgers University-New Brunswick, New Jersey 08854, USA)*

**Abstract:** As a kind of important strategic talent capital, star employees only occupy a small proportion of the organizational staff, but make an extremely high contribution to the organization. Star employees can contribute to the organizational value creation activities not only through their direct disproportionately high and prolonged performance, social capital, and visibility, but also via exerting extensive and profound influences on their colleagues, that is, star employees' ripple effects. Based on a systematic literature review, this study draws upon the theoretical framework of social influence to specifically elaborate how star employees generate proximal ripple effects on their nonstar team members and the whole team, and then how to generate distal ripple effects on external-team colleagues in the organizational context. Further, this study also explores the boundary conditions of these ripple effects from the perspectives of human resource management practice and star employees' interpersonal characteristic. Specifically, we proposed three research modules, including four theoretical models. Our theoretical framework will not only be helpful for scholars to gain a more comprehensive and deep understanding about how star employees exert positive or negative social influences on organizational value creation, but also provide valuable suggestions on the star employee management practices for Chinese organizations.

**Key words:** star employee, ripple effect, social influence, interpersonal characteristic, human resource management practice